Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета ИБДА
Протокол от «08» сентября 2016 г.
№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.30 Разработка управленческого решения

38.03.02 Менеджмент

Международный менеджмент

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2017

Москва, 2016

Автор(ы)–составитель(и):
к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента ИБДА Стасенков Юрий Анатольевич

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА
д.э.н., профессор Гапоненко Александр Лукич

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….. 4

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы……... 5

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины……. 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…….. 9

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……... 19

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……. 25

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)……... 25

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.Б.30 Разработка управленческого решения** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК - 2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК – 2.2	Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ОПК - 6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК – 6.1	Освоение знаний о сущности управленческого решения, условиях и методах разработки управленческого решения
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПК – 7.2	Способность координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК – 2.2	<u>на уровне знаний</u> - знать сущность и разновидности организационно-управленческих решений

	ОПК-6.1	на уровне знаний - знать основные методы принятия управленческих решений на уровне умений - использовать разные методы принятия решений в зависимости от складывающейся ситуации; на уровне навыков - владеть навыками применения различных методов принятия управленческих решений в управленческой деятельности
Умение строить конструктивные взаимодействия во внутренней и внешней среде организации	ПК-7.2	на уровне знаний - знать алгоритм построения расписания и календарного плана-графика (КПГ) реализации принятого решения. - знать подходы к проведению промежуточного и окончательного контроля работ по реализации принятого решения
		на уровне умений - использовать информацию о располагаемых ресурсах и ресурсных ограничениях при реализации принятого решения
		на уровне навыков - владеть навыками построения расписания для реализации управленческого решения в условиях отсутствия ресурсных ограничений и при наличии таковых - владеть навыками преобразования расписания выполнения работ в КПГ реализации принятого решения

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Б1.Б.30 Разработка управленческого решения** установлено:

- трудоемкость дисциплины– 3 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 40 часов, в том числе 20 часов – лекции, 20 часов – практические занятия;
- подготовка к экзамену и сдача экзамена – 36 часов
- самостоятельная работа – 32 час.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.Б.30 Разработка управленческого решения** , предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 6 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Системный подход в менеджменте и общий менеджмент (2 семестр)
- Теория игр (2 семестр)
- Количественные методы в принятии решений (5 семестр)

Форма промежуточной аттестации – экзамен, курсовая работа.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ-ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Подготовка и принятие управленческих решений	62	12		12		38	О КР1 КР2 ДР (домашняя работа)
Раздел 2	Моделирование при подготовке и принятии управленческих решений	46	8		8		30	О, ГП (групповой проект) Т (тренинги)
Промежуточная аттестация								Экзамен, курсовая работа
	Всего:	**108**	**20**		**20**		**32**	**36**

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Домашняя работа (ДР)
Контрольная работа (КР)
Тренинг (Т)
Групповой проект (ГП)

Содержание дисциплины

Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений

Тема 1.1. Сущность и разновидности управленческих решений

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческий деятельности. Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента.

Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента.

Тема 1.2. Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия управленческих решений.

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

Тема 1.3. Принятие управленческих решений на стадии планирования

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Календарное планирование. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ.

Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

Тема 1.4. Подходы к принятию управленческих решений

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высокологичных. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

Природа проблем и решений в организации. Ошибки в практике принятия решений, связанные с непризнанием проблемы.

Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях или рациональный подходы.

Область целесообразного использования различных подходов к принятию решений.

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

Тема 1.5. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Система ценностей.

Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условие определенности. Условие риска. Условие неопределенности.

Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения.

Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

Раздел 2. Моделирование при подготовке и принятии управленческих решений

Тема 2.1. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия решений

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы.

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей.

Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее.

Тема 2.2. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений

Классификация и общая характеристика моделей.

Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. В общем случае всякое отображение представляет собой изобразительную модель в той мере, в какой его свойства совпадают со свойствами оригинала. Такая модель упрощает визуальное восприятие.

Аналоговые модели или модели-аналоги. В этих моделях совокупность одних свойств представляется с помощью совокупности других свойств. Используя модели-аналоги, можно увеличить возможности проверять на модели изменения различных параметров. Обычно проще изменить модель-аналог, чем изобразительную модель.

Математические или символические модели. В этих моделях элементы и их взаимосвязь задаются с помощью символов (обычно математического или логического характера).

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Тема 2.3. Процесс построения моделей

Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели.

Сложности и погрешности моделирования:

- недостоверные исходные допущения;
- информационные ограничения;
- некомпетенция и ошибки пользователей;
- недостаточное использование моделей на практике;
- сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- линейное программирование;
- имитационное моделирование;
- экономический анализ.

Тема 2.4. Методы принятия управленческих решений

Характеристика методов принятия управленческих решений. Платежная матрица как метод статистической теории решений и условия ее применения.

Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Область использования.

Прогнозирование. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений.

Неформальные методы прогнозирования:

- вербальная информация;
- письменная информация;
- промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования:

- анализ временных рядов;
- причинно-следственное моделирование.

Качественные методы прогнозирования:

- мнение жюри («мозговой штурм»);
- совокупное мнение сбытовиков;
- модель ожидания потребителя;
- метод экспертных оценок.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.Б.30 Разработка управленческого решения** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема/раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений	О КР1 КР2 ДР (домашняя работа)
Раздел 2.. Моделирование при подготовке и принятии управленческих решений	О, ГП (групповой проект) Т (тренинги)

4.1.2. Промежуточная аттестация включает экзамен (проводится в письменной форме) и защиту курсовой работы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по разделу 1

Вопросы для опроса:

1. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
2. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
3. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уроне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
4. Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ.
5. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
6. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?

Контрольная работа №-1 по разделу 1
(п. 1.3 «Принятие управленческих решений на стадии планирования»)

При написании этой контрольной студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и графика суммарной интенсивности потребления трудового ресурса.

Пример индивидуального варианта задания:

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при Qmax= 8 чел. Исходные данные представлены в таблице:

Шифр работ (i –j)	**1-2**	**1-6**	**2-3**	**2-5**	**2-6**	**3-4**	**3-7**	**4-5**	**4-7**	**5-6**	**6-7**
q i j , чел.	5	4	2	3	5	5	3	4	2	2	5
t i j , дней	6	3	6	5	6	4	6	7	10	3	6

Контрольная работа №-2 по разделу 1

п.1.5. «*Факторы, влияющие на принятие управленческих решений*» (*среда принятия управленческих решений*)

Задание: рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

Рассматриваемые факторы среды принятия решений:

- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.
- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.
- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.
- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.
- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.
- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.
- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения.

Домашняя работа

Студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. При этом работники, выделяемые для выполнения работ, не являются взаимозаменяемыми. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и трёх графиков суммарной интенсивности потребления трудового ресурса (для работников квалификации X, для работников квалификации Y и для общего количества).

Пример индивидуального варианта домашнего задания:

Принять решение о выполнении комплекса рассматриваемых работ в минимально возможные сроки и реализовать его при Qmax= 9 чел. (в том числе 4 человека квалификации *x* и 5 человек квалификации *y*). Работники квалификации *x* и квалификации *y* не взаимозаменяемы. Исходные данные по комплексу работ представлены в таблице:

Шифр работ (i –j)	**1-2**	**1-3**	**2-8**	**3-4**	**3-5**	**3-6**	**4-7**	**5-7**	**6-7**	**7-9**	**8-9**
q i j , чел.	3x	4x+ 1y	1x+ 1y	3x	3y	3x+ 2y	2x+ 2y	1x+ 2y	2x+ 3y	3x+2y	4y

t i j , дней	2	2	9	4	3	5	6	3	2	4	5

Типовые оценочные материалы по разделу 2

Вопросы для опроса:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чём выражается эта эффективность?
3. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
5. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.
6. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
7. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?

Групповой проект

В рамках семинарских занятий по п.1.4 «Подходы к принятию управленческих решений» студенты в микрогруппах выполняют групповые проекты по разделу «Рациональные решения». Микрогруппа получает определенный алгоритм выработки и реализации управленческого решения, выбирает проблему и разрабатывает ее решение. После этого организует презентацию своего решения и защищает его. Вопросы на защите получает каждый студент микрогруппы.

Тренинги

Тренинг «Моделирование при принятии управленческого решения в экстремальных ситуациях» - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение в проблемной ситуации, в которой у них отсутствует опыт управления.

Тренинг «Моделирование при принятии рациональных управленческих решений» - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение, предварительно составив модель принятия рационального решения

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК - 2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций	ОПК – 2.2	Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной

	социальной значимости принимаемых решений		деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ОПК - 6	Изучение методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК – 6.1	Освоение знаний о сущности управленческого решения, условиях и методах разработки управленческого решения в операционной (производственной) деятельности
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПК – 7.2	Способность координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК – 2.2	- Знание основных типов организационно-управленческих решений - способность выбирать организационно-управленческое решение адекватное конкретной проблеме - способность разрабатывать организационно-управленческое решение для конкретной нестандартной ситуации	- знает основные разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - проведен анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики соответствуют целям диагностики - дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости - приведено аргументированное обоснование выбранного варианта решения.

ОПК – 6.1	Студент может назвать основные методы принятия решения и определить условия их применения	- Раскрыта сущность управленческого решения, - Знает основные методы принятия решений - Знает область использования каждого метода принятия решений - Знает виды управленческих решений, требования к управленческим решениям - Выделяет особенности управленческих решений в производственной деятельности
ПК-7.2	Представление модели комплекса рассматриваемых работ на временной оси с учетом логической зависимости работ и с учетом соответствия выделенному ресурсу (трудовому) в виде расписания работ	- Отсутствие нарушений технологии бизнес-процесса в разработанном управленческом решении; - Отсутствие превышения выделенных трудовых ресурсов в разработанном решении; - Минимизация времени реализации комплекса работ в разработанном решении

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. В чём сущность управленческого решения и проблемы?
2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента?
3. В чём сущность и каково назначение признаков управленческого решения?
4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений?
5. В чём сущность и каково назначение требований, предъявляемых к управленческим решениям?
6. В чём сущность и каково назначение требований, предъявляемых к технологии менеджмента?
7. Решения, типичные для функций менеджмента: в чём сущность и каково назначение этих функций?
8. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений?
9. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы?. В чём сущность и каково назначение календарного планирования?
10. В чём сущность и каково назначение алгоритма построения календарных планов-графиков?
11. В чём сущность и каково назначение уровней решений в организации? Решения, принимаемые на уровне индивида. Решения, принимаемые на уровне организации.
12. В чём сущность и каково назначение запрограммированных, незапрограммированных решения и компромиссов?
13. В чём состоит природа проблем и решений в организации?

14. В чём сущность и каково назначение выявления ошибок, связанных с процессом «признание-непризнание проблемы».
15. В чём сущность и каково назначение интуитивных, основанных на суждении и рациональных решений?
16. В чём сущность и каково назначение алгоритма разработки управленческого решения?
17. Релевантная информация: в чём её значение для разработки управленческих решений?
18. В чём сущность и каково назначение личностных оценок руководителя при принятии управленческих решений?
19. В чём сущность среды принятия управленческих решений?
20. В чём сущность и каково назначение информационных и поведенческих ограничений при принятии управленческих решений?
21. В чём сущность и каково назначение моделирования при подготовке и принятии решений?
22. Типы моделей. В чём сущность и каково назначение физической модели, аналоговой модели и математической модели?
23. Процесс построения модели: в чём сущность проблем моделирования?
24. В чём сущность и каково назначение теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модель линейного программирования, имитационного моделирования и экономического анализа?
25. В чём сущность и каково назначение методов принятия решений (платежной матрицы и дерева решений)?
26. В чём сущность и каково назначение прогнозирования? Методы прогнозирования.

Вариант теста
(ответьте на открытые вопросы и найдите все правильные ответы в закрытых вопросах)

1. По методам переработки информации различают управленческие решения:
   а) внутренние и внешние;
   б) с определенным результатом и с вероятностным исходом;
   в) алгоритмические и эвристические.
2. Конфликтная ситуация при принятии решений на стадии планирования возникает, если:
   а) максимально допустимая интенсивность потребления ресурса ограничена;
   б) разрабатывают сначала расписание выполнения рассматриваемых работ, а затем календарный план-график выполнения этих же работ;
   в) суммарная потребность в ресурсах всех допустимых работ превышает допустимое их использование.
3. Решение, при котором менеджер, его принимающий, не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации, относится к:
   а) интуитивным решениям;
   б) решениям, основанным на суждениях;
   в) рациональным решениям.
4. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования

   _____
   _____

5. Напишите названия четырех (любых) моделей, используемых при принятии управленческих решений.

   _____
   _____
   _____
   _____

6. Решение, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора, соответствует условию:

а) определенности;
б) риска;
в) неопределенности.

7. Рациональные решения характерны для:

а) запрограммированных и незапрограммированных решений;
б) запрограммированных решений;
в) незапрограммированных решений.

8. Релевантная информация – это:

а) своевременная информация;
б) данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели, человека;
в) избыточная информация.

9. Для оценки воздействия принятого решения на конкурентов используют:

а) теорию игр;
б) модели теории очередей;
в) модели управления запасами.

10. Напишите две фазы рационального решения.

_____

_____

11. При принятии любого управленческого решения используются:

а) иерархия;
б) целевые межфункциональные группы;
в) планы.

12. Напишите названия трех (любых) факторов, используемых при принятии управленческих решений.

_____
_____
_____

13. Что такое «признаки управленческого решения»?

14. Напишите названия трех (любых) характеристик решений, принимаемых на уровне организации (на организационном уровне).

_____
_____
_____

15. Главная характеристика модели при принятии решений – это:

а) систематизация реальной ситуации, к которой она применяется;
б) описание реальной ситуации, к которой она применяется;
в) упрощение реальной ситуации, к которой она применяется.

Выполнение и защита курсовой работы

Цель курсовой работы – разработать управленческое решение определённой проблемы.

Список возможных тем для выполнения курсовой работы

1. Разработка управленческого решения проблемы открытия нового предприятия.
2. Разработка управленческого решения проблемы открытия нового бизнеса.

3. Разработка управленческого решения проблемы создания нового товара.
4. Разработка управленческого решения проблемы обучения персонала.
5. Разработка управленческого решения проблемы оптимизации бизнес-процессов.
6. Разработка управленческого решения проблемы подбора персонала.
7. Разработка управленческого решения проблемы строительства объекта.
8. Разработка управленческого решения проблемы модернизации строительного объекта.
9. Разработка управленческого решения проблемы проведения выставки.
10. Разработка управленческого решения проблемы проведения спортивного мероприятия.
11. Разработка управленческого решения проблемы внедрения инноваций в организации.
12. Разработка управленческого решения проблемы внедрения инноваций на рынке.
13. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования туристического бизнеса.
14. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования образовательного бизнеса.
15. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования фармацевтического бизнеса.
16. Разработка управленческого решения проблемы автомобильного бизнеса.
17. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования бизнеса предприятия общественного питания.
18. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования продаж.
19. Разработка управленческого решения проблемы рекламного бизнеса.
20. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования электронного бизнеса.
21. Разработка управленческого решения проблемы совершенствования бизнеса авиаперевозок.
22. Разработка управленческого решения проблемы конкурентной борьбы.
23. Разработка управленческого решения проблемы организации конференций.
24. Разработка управленческого решения проблемы ремонта и модернизации автомобилей.
25. Разработка управленческого решения проблемы жилищно-коммунального хозяйства.
26. Разработка управленческого решения проблемы ремонта бытовой техники.

Шкала оценивания ответа на экзамене

85-100 баллов	- знает основные разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - Знает основные методы принятия решений - Знает область использования каждого метода принятия решений - знает виды управленческих решений, - знает требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет особенности управленческих решений в производственной деятельности
84-70 баллов	- знает основные разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - знает большинство основных методов принятия решений - знает область использования большинства методов принятия решений - знает виды управленческих решений,

	- знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет ключевые особенности управленческих решений в производственной деятельности
69-55 баллов	- знает некоторые разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с отдельными элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - знает некоторые методы принятия решений - знает область использования некоторых методов принятия решений - знает виды управленческих решений, - знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности -
Менее 55 баллов	- не знает разновидности организационно-управленческих решений - не знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - не раскрыта сущность управленческого решения, - не знает некоторые методы принятия решений - не знает область использования методов принятия решений - не знает виды управленческих решений, - не знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - не выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности

Шкала оценивания курсовой работы

85-100 баллов	- проведён анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики соответствуют целям диагностики - дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости - приведено аргументированное обоснование выбранного варианта решения. - отсутствие нарушений технологии бизнес-процесса в разработанном управленческом решении; - отсутствие превышения выделенных трудовых ресурсов в разработанном решении; - минимизация времени реализации комплекса работ в разработанном решении
84-70 баллов	- проведён не полный анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики соответствуют целям диагностики - дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости

	- приведено не достаточно аргументированное обоснование выбранного варианта решения. - имеются незначительные нарушения технологии бизнес-процесса в разработанном управленческом решении; - отсутствие превышения выделенных трудовых ресурсов в разработанном решении; - не обеспечена минимизация времени реализации комплекса работ в разработанном решении (минимум превышен не более, чем на 10%)
69-55 баллов	- проведён не полный анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики не в полной мере соответствуют целям диагностики - не дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости - приведено не достаточно аргументированное обоснование выбранного варианта решения. - имеются значительные нарушения технологии бизнес-процесса в разработанном управленческом решении; - отсутствие превышения выделенных трудовых ресурсов в разработанном решении; - не обеспечена минимизация времени реализации комплекса работ в разработанном решении (минимум превышен не более, чем на 25%)
Менее 55 баллов	- проведён не полный анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики не соответствуют целям диагностики - не дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости - не приведено аргументированное обоснование выбранного варианта решения. - имеются значительные нарушения технологии бизнес-процесса в разработанном управленческом решении; - имеется превышение выделенных трудовых ресурсов в разработанном решении; - не обеспечена минимизация времени реализации комплекса работ в разработанном решении (минимум превышен более, чем на 25%)

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен проводится письменно, на экзамен отводится два академических часа. Нельзя использовать электронные средства.

Защита курсовой работы проводится на зачетной неделе. На защиту отводится 15 минут (5 минут на презентацию и 10 минут на ответы на вопросы). Компьютерная презентация обязательна.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вопросы для самостоятельной подготовки
Раздел 1.

К п.1.1.:

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. В чем сущность управленческого решения?
3. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
4. Назовите отличительные признаки управленческого решения.
5. Каким требованиям должны удовлетворять эффективные управленческие решения?
6. Назовите наиболее типичные управленческие решения, принимаемые на разных стадиях.
7. Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию, а также процедуры, связанные с ее обработкой. Назовите основные признаки классификации решений.

К п.1.2.:

1. В чем состоит сущность технологии менеджмента?
2. Какова роль управленческих решений в технологии менеджмента?
3. Проведите сравнительный анализ требований, предъявляемых к технологии менеджмента, и требований к управленческим решениям.
4. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
5. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уроне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.

К п.1.3:

1. Проведите анализ основных работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
2. В чем сущность календарного планирования?
3. Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ.
4. В чем особенность принятия управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов?

К п.1.4:

1. В чем сущность интуитивного характера процесса принятия управленческого решения?
2. Какое влияние оказывает позитивный и негативный опыт на процесс принятия управленческих решений, основанных на суждениях?

3. Что общего и чем отличаются процедуры принятия рациональных решений и решений, основанных на суждении?
4. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
5. Выполнение каких блоков каждой фазы алгоритма и в каком объеме можно делегировать подчиненным? Какие блоки указанного алгоритма не допускают делегирования?
6. Какие методы целесообразно использовать при разработке плана реализации выработанного управленческого решения (при принятии управленческих решений на стадии планирования)?

К п.1.5:

1. Какое значение оказывают личностные оценки руководителя на принятое решение и на способы его принятия?
2. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?
3. Сравните между собой условие определенности и условие неопределенности и их влияние на процесс выработки управленческого решения.
4. Какими возможностями располагает руководитель для уменьшения неопределенности при наличии такого условия в реальной ситуации?
5. Как связаны информационные, временные и интеллектуальные ограничения на процесс принятия управленческих ограничений?
6. Каким образом субъективная составляющая влияет на принятие и реализацию управленческого решения?

Раздел 2.

К п.2.1.:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. Какие преимущества и недостатки имеет процесс моделирования при выработке управленческого решения или вариантов решения?
3. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чем выражается эта эффективность?
4. В чем состоит сущность модельных экспериментов и их значение для процесса выработки и реализации управленческих решений?
5. Какие особенности процесса моделирования имеют место в условиях неопределенности и сложности организационных проблем?
6. В чем состоит специфика моделирования при ориентации управления на будущее?

К п.2.2.:

1. Назовите основные типы моделей.
2. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
3. Каким образом целесообразно использовать аналоговые модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
5. Сравните эффективность и область целесообразного использования изобразительных, аналоговых и математических моделей.

К п.2.3.:

1. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.
2. Дайте характеристику основным проблемам моделирования и укажите основные пути преодоления этих проблем.

3. Почему вызывает проблемы применение моделей на практике в процессе принятия управленческих решений и их реализации?
4. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?

5. Сравните по эффективности и универсальности теорию игр, модели теории очередей, модели управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа.

К п.2.4.:

1. Что общего и чем отличаются модели и методы принятия управленческих решений?
2. В чем сущность и каковы условия применения платежной матрицы как метода статистической теории решений?
3. В чем сущность и какова область использования дерева решений как схемы представления сложного процесса принятия решений?
4. Что такое прогнозирование и методы прогнозирования?
5. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
6. Сравните по эффективности и по области использования неформальные, количественные и качественные методы прогнозирования.

Методические указания к выполнению курсовой работы

Последовательность выполнения курсовой работы:

1. Студент получает от преподавателя **варианта** задания на выполнение курсовой работы.

В каждом варианте указывается следующая информация по комплексу выполняемых работ: количество работ в комплексе; продолжительность каждой работы; число исполнителей, необходимых для выполнения каждой работы; максимальное количество располагаемых трудовых ресурсов (Q max).

2. Студент выбирает проблему (из любой области практического менеджмента/бизнеса, кроме проблем, связанных с организацией праздников и строительством и ремонтом), решаемую представленным комплексом работ, и подробно описывает/раскрывает её (на 1-3 листах).

Примечание. Студент должен представить преподавателю описание выбранной проблемы (в письменном виде на бумажном носителе – объём: 1-3 листа формата А4, шрифт 14). В противном случае преподаватель имеет право отклонить заявленную студентом проблему или сформулировать студенту иную проблему для практической работы.

3. Каждую работу, представленную в варианте задания шифром, студент расписывает (называет) под выбранную проблему (из п. 2).
4. Студент составляет модель процесса выработки управленческого решения по выбранной проблеме (в виде сетевого графика по данным индивидуального задания).
5. Студент разрабатывает алгоритм процесса выработки и принятия управленческого решения для своей модели (проблемы). Для этой цели студент использует **алгоритм процесса выработки и принятия решения**, представленный ниже. Студенту следует адаптировать его под конкретную ситуацию посредством ликвидации части блоков и подблоков представленной блок-схемы алгоритма и информационным наполнением оставшихся.

Процесс выработки и реализации управленческого решения в блок-схеме указанного алгоритма включает следующие этапы и процедуры:

1) Анализ состояния объекта управления на основе контрольной информации устанавливает фактическое состояние объекта управления по определенной сумме параметров. При этом студент самостоятельно должен определить объект управления в своем проекте.

2) Определение наличия отклонений от программного состояния в настоящем и возможности их возникновения в будущем, устранение или предотвращение которых требует управляющего воздействия. На этом этапе необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды с тем, чтобы предвидеть возникновение противоречия, предотвратить его усугубление и появление конфликтной ситуации.

3) Если установлено, что по сумме контролируемых параметров отклонений нет, то в случае их отсутствия и по другим параметрам процесс заканчивается. Если же отклонения имеются или есть предпосылки их возникновения, то следует вернуться к этапу 1.

4) Анализ ситуации и определение причин отклонения. В случае положительного ответа на этапе 2 приступаем к изучению ситуации и характеристике причин, вызвавших отклонение. Для проведения диагностического анализа в ряде случаев целесообразно привлечь группу экспертов, сформированную из опытных высококвалифицированных специалистов.

5) Причины, вызвавшие отклонения, могут быть внутренними или внешними по отношению к системе. Если установлено, что причины отклонения - внутренние, переходим к этапу 7, в случае “нет” - к этапу 6.

6) Устанавливаем, являются ли причины отклонения внешними?

7) Этап определения стратегии решения. Этот этап является сложным и ответственным, он включает в себя постановку цели/целей, определение критериев достижения цели/целей (показателей фактического достижения цели), поиск средств (определение бюджета проекта) и способов достижения цели.

При определении главной цели составляем полный перечень целей, а затем на основе количественной и качественной характеристик каждой из них выявляем приоритет какой-либо одной.

Особое значение на данном этапе имеет прогностическое обоснование цели. Прогнозное исследование может быть направлено как на определение реально достижимой, отвечающей потребностям общественного развития цели, так и на поиск средств и способов достижения поставленной цели.

8) После этапа 7 необходимо провести оценку обстановки по указанном в алгоритме параметрам в настоящем с учетом тенденций изменения этих условий в перспективе. Здесь указывается количество и функционал работников, которые будут участвовать в достижении поставленной цели/целей, источники получения формирования бюджета проекта, необходимое оборудование, дата достижения поставленной цели, технология (способы) достижения цели, предварительная эффективность проекта.

9) Устанавливаем, соответствует ли выбор цели и способов ее достижения реальной обстановке.

10) Здесь определяется круг должностных лиц и функциональных подразделений, которые необходимо включить в ход процесса, а также определяются ответственные за выполнение отдельных работ и должностное лицо, имеющее право на окончательное принятие решения. Результатом подготовительного этапа должен быть план работ по выработке решения с указанием конкретных дат.

11) На этом этапе осуществляется поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решения информации.

12) Анализируем, достаточно ли собранной информации для принятия решения.

13) На основе этапа 12 устанавливаем возможность получения дополнительной информации.

14) На основе всей собранной информации уточняем объективные условия и возможности достижения цели, а так же анализируем возможные изменения в ходе реализации цели и их влияние на конечный результат.

15) Привлечение экспертов позволяет при необходимости получить дополнительную информацию посредством усреднения мнения высококвалифицированных специалистов.

16) Изучив особенности ситуации, определив главную цель и всесторонне оценив обстановку на основе полной, достоверной и своевременной информации осуществляем разработку возможных вариантов решения (вариантов достижения поставленной цели). Рассматриваемых вариантов должно быть не менее двух по каждой из заявленных в п.7. целей. (Здесь целесообразно применение моделирования).

17) Целью обсуждения выработанного проекта решения является внесение замечаний и дополнений, а также анализ того, найден ли наилучший вариант.

18) Устанавливаем, возможны ли дополнительные варианты решения.

19) Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами, в которых указывается: цель решения; перечень мероприятий, подлежащих реализации; сроки реализации решения и т.д.

20) Разрабатываем план реализации принятого решения, для этого необходима разработка календарного плана-графика и графика суммарной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Эти графики представляются в компьютерном варианте (выполнены на компьютере).

21) Корпоративная социальная ответственность: проводится анализ социальных последствий принятого решения в части его соответствия этическим нормам.

22) Для обеспечения эффективной реализации решения рекомендуется осуществлять прогнозирование хода выполнения принятой программы действий, предвидение факторов, способствующих и препятствующих достижению цели.

23) Контроль выполнения решения. Здесь необходимо подробно проанализировать, что является промежуточными, а что – конечными результатами работы. Кроме того, необходимо провести анализ того, кто проводит контроль по срокам, кто – по результатам (как промежуточным, так и конечным).

24) На основании информации, полученной на этапе 23, определяем наличие отклонений. В случае “нет” процесс заканчивается, в случае “да” переходим к этапу 25.

25) Определяем, насколько выявленные отклонения серьезны (с точки зрения предъявленных к программе требований и ограничений) и требуют ли они принятия дополнительных решений. В случае “нет” следует вернуться к этапу 22 и ограничиться простой корректировкой. При наличии серьезных отклонений, требующих воздействия на систему, возникает необходимость возобновить процесс с этапа 1 для выработки и реализации дополнительного решения.

6. Защита курсовой работы.

Для получения допуска к защите необходимо не позднее указанной даты сдать курсовую работу преподавателю (или в деканат). При этом работа должна соответствовать требованиям, предъявляемым к написанию курсовых работ (тема работы должна быть полностью раскрыта, страницы должны быть пронумерованы, работа должна быть написана шрифтом 14 Times New Roman, включать титульный лист, «Содержание», оформлена аккуратно и понятно, все таблицы и рисунки должны быть подписаны. Общий объём работы – не менее 17 листов). В противном случае работа возвращается студенту на доработку.

Методические указания по освоению дисциплины по разделам/темам

Дисциплина «Разработка управленческого решения» нацелена на изучении основ теории и практики подготовки и принятия управленческих решений, организации их эффективного внедрения и контроля за исполнением, а также в получении навыков аналитической работы руководителя, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческое решение.

При подготовке **к практическим занятиям** обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную Вам литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Планировать свой ответ (презентацию) по времени.
5. При работе в малых группах в начале работы чётко распределить обязанности.
6. При подготовке к контрольной работе изучить материалы соответствующего семинара, прорешать предложенные контрольные варианты работы.

Основными видами **самостоятельной работы** по дисциплине «Организационное поведение» являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к промежуточной аттестации.

При изучении **раздела 1** обратить внимание на:

- взаимосвязь процедуры «Разработка управленческих решений» с каждым элементом механизма менеджмента;

-использование фактора «Иерархия» при принятии управленческих решений;

-при подготовке к контрольной работе №-1 изучить тему «Принятие управленческих решений на стадии планирования» в раздаточном материала по «Разработке управленческого решения», а также прорешать предложенные там варианты контрольной работы;

- при подготовке к групповому проекту изучить тему «Подходы к принятию управленческих решений» в учебном пособии по «Разработке управленческого решения»;

- влияние факторов среды на принятие управленческих решений;

- при подготовке к контрольной работе №-2 изучить тему «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» в раздаточном материала по «Разработке управленческого решения».

При изучении **раздела 2** обратить внимание на:

-условия использования моделей в практике принятия управленческих решений;

-области использования различных типов моделей;

-технологию построения моделей, в первую очередь, на сложности и погрешности моделирования;

- важнейшие модели, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность , область использования и органичения;

- основные методы, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность , область использования и органичения.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х частях. Учебник и практика для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2016, Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/B084CC52-9264-46DE-9B6E-AFA1BE17B295

6.2 Дополнительная литература

1. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник/Р.А. Фахрутдинов. – 6-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.

6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Раздаточный материал по курсу «Разработка управленческого решения»

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

Не используются

6.6 Иные источники

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный, Московская область: Крылья, 2016.
2. Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии изменений. М.: Добрая книга, 2013.
3. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская деловая литература, 2013.
4. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 2011.
5. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 2014.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ,20013.
7. Стасенков Ю.А. Разработка управленческого решения: системный подход, бизнес-расстановки, технология модификации личного опыта. М.: Экон-Информ, 2010.
8. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. М.: ЮНИТИ, 2007 .

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

7.1.LCD – проектор,

7.2.ноутбук,

7.3.экран,

7.4.флипчарт,

7.5.фломастеры.